

KNOWLEDGE Skills Attitude

المناهج التدريبية

44

العمل تحت الضغوط

Working Under Stress®



edarabook.com
pmecegypt.com

العمل تحت الضغط

الطبعة الأولى

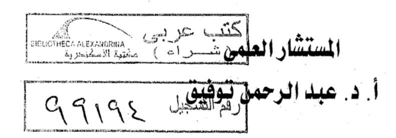
٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق



الترقيم الدولي : 977-337-261-8

رقم الإيداع: 2007/7928



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة
هاتف / فاكس: ٣٣٦٧٩٦٠ / ٧٦١٠٣٩٨ / ٧٦١٠٣١٧ (٢٠٢٠٠)
ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢
بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com
info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

العملية الإدارية .. عناصرها وخصائصها

ما هي الإدارة؟

يمكن تعريف الإدارة بأنها " عملية مستمرة ومتفاعلة تسعى إلى توجيه الجهود الجماعية للأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك في إطار الظروف البيئية المحيطة".

ونستنتج من هذا التعريف أن للإدارة عدة سمات تميزها عن غيرها من الأنشطة من أهمها ما يلي:

١- أن الإدارة عملية: بمعنى أنها نشاط حركي يتضمن مجموعة من الممارسات المتداخلة والمترابطة والمتفاعلة.

٢- أن الإدارة عملية مستمرة: فالإدارة مستمرة بإستمرار حياة المجتمع الذي تعيش فيه. تسد مطالبه وتلبي حاجاته.

٣- أن الإدارة كعملية تضم مجموعة من الأنشطة والوظائف المتفاعلة التي يمارسها المديرون وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والإبتكار والتجديد والرقابة.

٤- أن الإدارة عمل هادف: يسعى لتحقيق غايات مشتركة.

٥- أن تحقيق شرطي الكفاية والفاعلية مطلب أساسي في العمل الإداري: فمزيج الموارد المستخدم يجب أن يصل إلى الأهداف المرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

٦- أن الإدارة تتأثر وتؤثر في الظروف البيئية المحيطة.

ما هي عناصر الإدارة؟

فى ضوء التعريف السابق الذي أوردناه للإدارة يمكننا أن نستخلص عناصر الإدارة على الوجه التالي:

١ـ الأهداف:

تمثل الأهداف الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة. وهي نقطة العمل الأولي في النشاط الإداري. ويعبر الهدف عن كم × مواصفات × زمن محدد. وتتلخص أهمية الأهداف في أنها:

١- تستخدم كمرشد للتخطيط.

٢- تستمد منها المعايير الرقابية اللازمة لقياس وتقييم الأداء. وبصفة عامة يمكننا تقسيم الأهداف إلى:

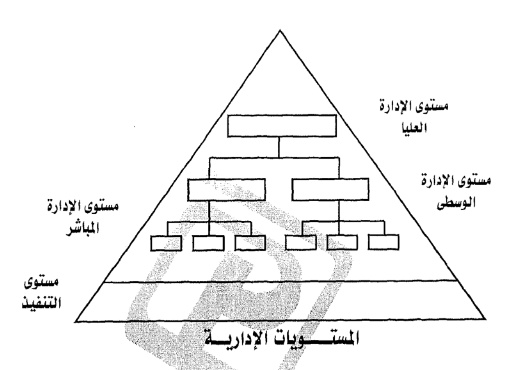
أ- أهداف عامة.

ب- أهداف فرعية.

ج- أهداف إجرائية.

٢ـ المديرون:

المدير هو ذلك الشخص المعين أو المختار بواسطة مالك المنظمة أو الإدارة العليا لها ليتولي دور القيادة في توجيه وتسيير أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ويوضح الشكل التالي المستويات الإدارية المختلفة.



المستـــويات الإداريـــة

لاحظ.. أن المزيج أو الكمية اللازمة من القدرات الإدارية والفنية التي يحتاجها كل مدير يختلف حسب موقعه في السلم الإداري.

- الإدارة العليا: تتطلب قدر كبير من القدرات الإدارية وقدر صغير من القدرات الفنية.
- الإدارة الوسطي: تحتاج إلى قدر متساو من القدرات الإدارية والفنية.
- الإدارة المباشرة: تحتاج إلى قدر كبير من القدرات الفنية وقدر صغير من القدرات الإدارية.

٣ ـ أنشطة الإدارة:

تعبر أنشطة الإدارة عن الوظائف التي يمارسها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة وتتضمن هذه الوظائف (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الإبتكار والتجديد، الرقابة).

٤ ـ الموارد:

وهي تمثل العناصر والأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى أهدافها. ويوضح الشكل التالية العناصر المختلفة للموارد المالية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها المنظمة.

موارد المنظمة		
الموارد البشرية	الموارد المادية	الموارد المعنوية
– المديرون.	– الأموال.	– الطرق.
– الفنيون.	– الآلات.	– الأساليب.
– الأخصائيون.	– المعدات.	– المعلومات.
– العاملون المنفذون.	– الخامات.	– الأفكار.

٥ ـ بيئة الإدارة:

تمارس الإدارة عملها في إطار محدد تفرضه ظروف وقيود البيئة المحيطة. وتتألف بيئة متخذ القرار من ثلاثة مستويات هي:

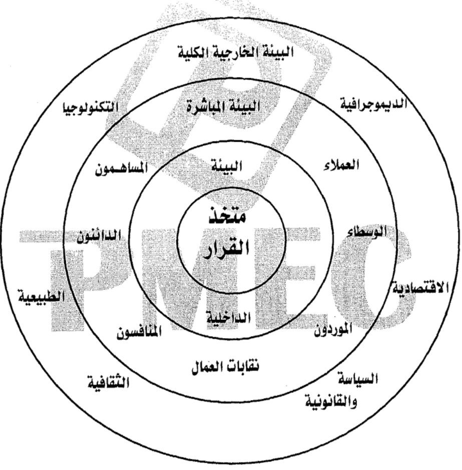
أ- البيئة الداخلية للمنظمة.

ب- البيئة المباشرة للعمل.

ج- البيئة الخارجية الشاملة أو الكلية.

ويوضح الشكل التالي المستويات المختلفة للبيئة:

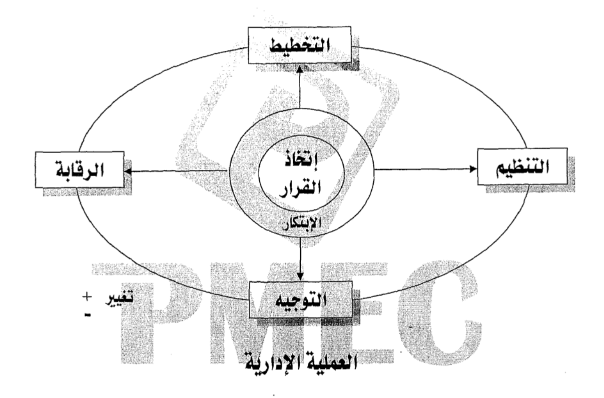
وتذكر أن تحليل القوي والظروف البيئية والآثار المترتبة على تغيراتها يتيح الفرصة للمدير للتعرف على مواطن القوة والضعف في منظمته والفرص والتهديدات والقيود التي تعززها البيئة والقيام بتحليلها، وتقدير موقف منظمته في السوق وإعداد الخطط والاستراتيجيات المناسبة، بما يضمن إستمرار منظمته ونموها.



البيئة المحيطة بالإدارة

كيف تتفاعل وظائف العملية الإدارية؟

تتضمن العملية الإدارية وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الابتكار والتجديد، والرقابة والتي يوضحها الشكل التالي:



العملية الإدارية

استقصاء .. أنماط السلوك الإداري

تعليمات عامة:

يهدف هذا الاستقصاء إلي تعريفك ببعض أبعاد سلوكك الإداري في المنظمة التي تعمل فيها.

تتضمن العبارات أنماطًا من سلوك المديرين والرؤساء عمومًا في تعاملهم مع الآخرين في العمل.

نرجو أن تقرأ كل عبارة بدقة ثم توضع علامة (✓) في المكان المناسب في صفحة الإجابات المرفقة بحيث تعكس إلي أي مدي تصف العبارة سلوكك الفعلي في العمل.

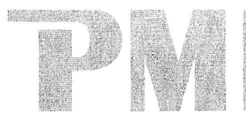
استخدم المقياس التالي في تحديد إجابتك:

أ- نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك.

ب- أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك.

ج- كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك.

د- دائمًا أقوم بمثل هذا السلوك.



الإستقصاء

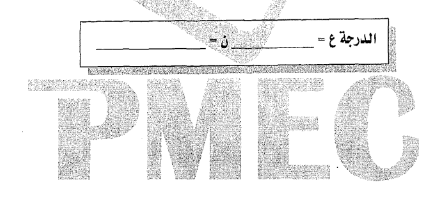
أنا في عملي كرئيس أو مدير:

١	أتصرف غالبًا كالمتحدث بإسم من يعملون في إدارتي.
٢	أشجع العمل الإضافي بعد أوقات العمل الرسمية.
٣	أشجع استخدام أساليب موحدة في العمل.
٤	أترك للعاملين معي الحرية الكاملة في عملهم.
٥	أترك للعاملين معي الحرية في استخدام تقديرهم الخاص في تحليل مشكلات العمل.
٦	أصر علي أن تسبق إدارتي في أدائها الإدارات الأخري المنافسة.
٧	أتكلم كممثل للعاملين في إدارتي.
٨	أحث العاملين معي بشدة علي بذل جهد أكبر في العمل.
٩	أجرب أفكاري فيما يختص بالعمل في الإدارة والقسم.
١٠	أترك للعاملين معي حرية القيام بعملهم بالصورة التي يعتقدون هم أنها الأفضل.
١١	أعمل جاهدًا للحصول علي ترقية لي.
١٢	أستطيع أن أتحمل التأجيل وعدم التأكد في العمل.

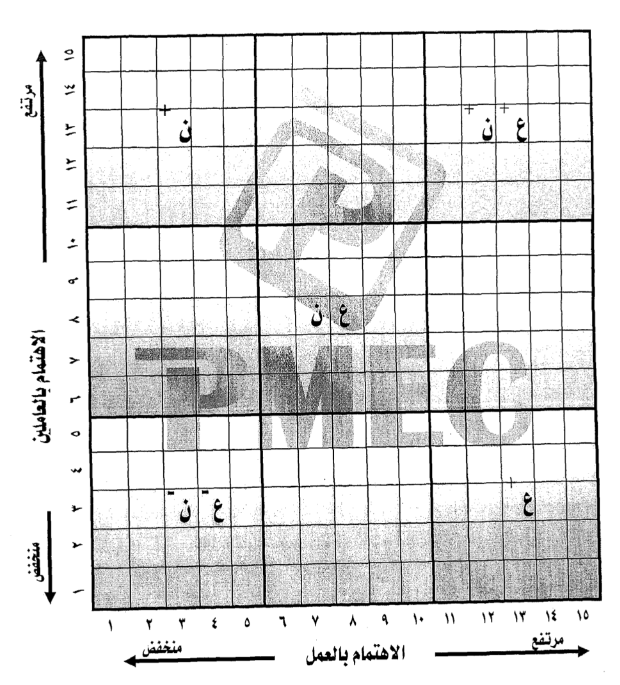
١٣	أتكلم بإسم العاملين معي في حضور الزوار.
١٤	أعمل جاهدًا للاحتفاظ بمعدل عال في العمل (في الإنتاج).
١٥	أطلق الحريقة للعاملين معي في العمل وأدعهم يؤدونه.
١٦	أحسم الصراعات والخلافات التي تظهر بين العاملين في إدارتي.
١٧	أغرق في تفصيلات العمل.
١٨	أمثل العاملين في الإجتماعات الخارجية.
١٩	أتردد في السماح بأي حرية في التصرف في العمل.
٢٠	أحدد مسبقًا للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه.
٢١	أضغط علي العاملين لزيادة الإنتاج.
٢٢	أفوض لبعض العاملين معي بعض السلطات التي يجب أن أحتفظ بها لنفسي.
٢٣	تسير الأمور في العمل عادة كما أتوقع.
٢٤	أترك للعاملين درجة كبيرة في المبادرة في التصرف في العمل.
٢٥	أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة.
٢٦	أتقبل التغيير في طرق وأساليب العمل.
٢٧	أطلب من العاملين بذلك جهد أكبر في العمل.
٢٨	أثق في صحة وصدق ونضج تفكير العاملين.

٢٩	أجدول العمل المطلوب إنجازه.
٣٠	أرفض شرح تصرفاتي في العمل.
٣١	أقنع العاملين بأن أفكاري في مصلحتهم.
٣٢	أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم.
٣٣	أحث العاملين على أن يعلوا على مستواهم السابق.
٣٤	أتصرف دون استشارة العاملين معي.
٣٥	أطلب من العاملين إتباع طرق وقواعد وأساليب مقننة ومحددة.

الدرجة ع = ________ ن = ____________



• قبل أن تبدأ في الإجابة على الاستقصاء، تأمل سلوكك الإداري ثم ضع – على الشبكة التالية – علامة (×) في المكان الذي تعتقد أنه يعكس أسلوبك في التعامل مع الآخرين:



	(١) نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٢) أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك	(٣) كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٤) دائمًا ما أقوم بمثل هذا السلوك
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				
٢١				
٢٢				
٢٣				
٢٤				
٢٥				
٢٦				
٢٧				
٢٨				
٢٩				
٣٠				
٣١				
٣٢				
٣٣				
٣٤				
٣٥				

ع = الاهتمام بالعمل

ع = ٢٠

ن = الاهتمام بالعاملين

ن = ١٥

		(١) نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٢) أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك		(٣) كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٤) دائمًا ما أقوم بمثل هذا السلوك
١ -	ع					
٢ -				ع		
٣ -				ن		
٤ -	ع					
٥ -				ن		
٦ -				ع		
٧ -	ع					
٨ -				ن		
٩ -				ع		
١٠ -				ن		
١١ -				ع		
١٢ -				ن		
١٣ -	ع					
١٤ -				ع		
١٥ -				ن		
١٦ -	ع					
١٧ -	ن					
١٨ -	ع					
١٩ -	ن					
٢٠ -	ع					
٢١ -				ع		
٢٢ -				ن		
٢٣ -	ع					
٢٤ -				ن		
٢٥ -				ع		
٢٦ -				ن		
٢٧ -				ع		
٢٨ -				ن		
٢٩ -	ع					
٣٠ -	ن					
٣١ -	ع					
٣٢ -				ن		
٣٣ -				ع		
٣٤ -	ن					
٣٥ -	ع					

إدارة الصراع في المنظمات

يمكن تعريف الصراع بأنه "تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضًا بين طرفين أو أكثر، أو أنه حالة من الفعل بين إتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة".

وبناء عليه يمكن استخلاص ما يلي:

أولاً: إن الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية في نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.

ثانيًا: تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع غير الذاتي.

ويرجع اهتمامنا بموضوع الصراع إلى الإحساس بأنه يستحوذ على جزء ليس بالقليل من وقتنا، وربما يؤكد ذلك ما أثبتته دراسة أجرتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطى أن حوالي ٢٠٪ من وقت هؤلاء المديرين ينقضي في إدارة الصراع بالمنشأة.

إنهاء الصراع أم إدارته؟

إلى وقت قريب كان استخدام لفظ الصراع أو إنهائه هو الشائع، وذلك من منطلق أن الصراع دائما خيار بالمنظمة، وينبغي على الإدارة ألا تبقي على أي مظهر من مظاهره. وكان من معايير الحكم على كفاءة الإدارة مدي قدرتها على جعل جو المنظمة خال تماما من الصراع مما كان يدفعها إلى كبت الصراع لصعوبة القضاء عليه كلية من الناحية العملية.

ولكن من الناحية الواقعية اتضح أن الصراع بجانب آثاره السلبية إلا أنه لا يخلو من جوانب إيجابيه مفيدة ينبغي للإدارة استثمارها لصالح المنظمة، بل أصبح من الأفضل صحيًا وعمليا وجود مستوي معين من الصراع دون زيادة أو نقصان، وفي

ضوء ذلك أصبح من المفضل استخدام لفظ أو مصطلح إدارة الصراع Conflict Management بدلاً من مصطلح إنهاء الصراع.

ولكن قبل الحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع وأسلوب إدارته، فلنتوقف قليلا عند أسباب الصراع داخل المنظمات وهي:

١- العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، ومعناها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بالنشاط وتحقيق الأهداف.

٢- تعارض الأهداف الفرعية لبعض الوحدات داخل المنظمة.

٣- التنافس على موارد محدودة نسبيا سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة ككل.

٤- صراع الأدوار، فهناك بعض الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

٥- تفادي الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي (صراع الأجيال مثلا).

وفي دراسة أجريت حول المؤثرات التنظيمية المتعددة المؤثرة في درجة الصراع بالمنظمة، وخصوصًا متغيرات حجم المنظمة، ونوع نشاطها لتحديد نمط العلاقة بين هذه المؤثرات ودرجة الصراع اتضح ما يلي:

١- أن جميع المنظمات أيا كان حجمها أو هدفها أو نوع نشاطها بها درجة معينة من الصراع.

٢- يزداد مستوى الصراع بالمنظمات كبيرة الحجم عن المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم، وهذا يعني أن حجم المنظمة له علاقة طردية بمستوى الصراع فيها.

٣- تختلف مستويات الصراع بالمنظمات الصناعية الهادفة للربح عن المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح، ووفقًا لهذه الدراسة يرتفع مستوى الصراع بالمنظمات الصناعية الهادفة للربح عن المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح.

٤- يختلف مستوى الصراع بالمنظمات باختلاف نوع نشاطها بمعني أن نوع نشاط المنظمة له علاقة معنوية بمستوى الصراع فيها.

ولكن .. ما هي الآثار السلبية والإيجابية للصراع؟

أولاً: الآثار السلبية:

١- حدة الصراع قد تدفع طرفا من الأطراف للتطرف في تقدير مصلحته علي حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

٢- طول مدة الصراع يمكن أن يكون لها آثار سيئة علي الصحة النفسية والجسمانية لبعض الأفراد، مما يبذر بذور العداوة والتنافر ويخلق اتجاهات سلبية لدى الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض.

٣- حدة الصراع تؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة للتخفيف من حدته.

٤- يكون نتيجة احتدام الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العمال إلى تعطيل الآلات أو تخريبها.

ثانيًا: الآثار الإيجابية:

١- الصراع يشجع على الحلول الابتكارية.

٢- يساعد الصراع على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية.

٣- الصراع يقود أحيانًا إلى إحداث التغيير.

٤- الصراع قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق علاجه من خلال تحليل أسباب الصراع ودوافعه.

٥- قد يمكن الصراع من إزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل.

إدارة الصراع:

يمكن للإدارة أن تتدخل في الصراع في حالتين:

الأولي: إذا زاد مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه ويكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع والرجوع إلى المستوى المرغوب فيه.

الثانية: إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب ويكون التدخل هنا بهدف تبسيط الصراع والارتفاع به إلى المستوى المرغوب فيه.

الحالة الأولي: تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:

تستطيع الإدارة التدخل لتخفيف حدة الصراع من خلال كل أو بعض الأساليب الآتية:

١- مدخل القوة (استخدام وسائل السلطة الرسمية في إجبار الطرف الآخر في الصراع) لإجبار الأطراف المتصارعة علي قبول حل معين. وهذا الأسلوب لا يحاول معالجة أسباب الصراع، ومن ثم فالحلول التي يقدمها حلول وقتية.

٢- مدخل المهادنة (مواجهة الشدة باللين) بحيث يمكن امتصاص الغضب وتخفيف حدة الصراع ومن الواضح إن استخدام هذا الأسلوب لا يساعد على مواجهة أسباب الاختلاف بين الطرفين حيث تظل الأسباب كامنة مما يجعل الحلول وقتية.

٣- الاستعانة بطرف ثالث يملك إمكانية التأثير على الطرفين ليتوسط في التوفيق بينهما (نزاع الإدارة مع العمال قد يتطلب تدخل النقابة بما لديها من قوة تأثير على الطرفين).

٤- مدخل حل المشكلات.. لنفترض أنه ليس من الضروري أن يكون كسب أي طرف على حساب خسارة الطرف الآخر، بل من الممكن لو استطاعت الأطراف المتنازعة أن تدخل في حوار صريح ومباشر أن تصل إلى حال يحقق الفائدة للجميع، وسنستطيع أن نستوعب هذا المدخل من خلال الحالة العملية المقدمة.

الحالة الثانية: تدخل الإدارة لتبسيط الصراع:

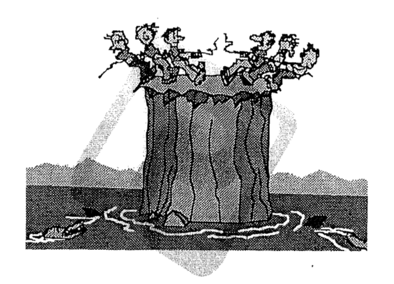
وتستطيع أن تتصرف أنت على أن مستوى الصراع يحتاج إلى تبسيط من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق، ولكن ما هي الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتبسيط الصراع ؟

١- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات، مثل تزايد الاعتماد على القنوات الرسمية وغير الرسمية، وإعطاء معلومات ناقصة أو غامضة أو مضللة.

٢- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي قبل إعادة صياغة الوحدات التنظيمية لتوسيع حجم الوحدات بما يؤدي إلى زيادة التعقيد، وإعادة تحديد الواجبات والأعمال بما يؤدي إلى زيادة العلاقة الاعتمادية من الوحدات والأفراد.

٣- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع في الأدوار وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.

الصـــــراع



هو حالة عدائية Antagonstic State أو تـصرف عـدواني ينطـوي علـي أفكـار، اهتمامات مختلفة أو شخصيات متفاوتـه، هو حالة ذهنية مـن المقاومـة Mental Struggle سببها تباين الحاجـات، الـدوافع، الرغبـات أو الاحتياجـات الداخليـة أو الخارجيـة لطـرفي النزاع.

إدارة الصراع

أفضل من الإدارة بالذراع

- إن التعامل مع الصراع يأتي في بؤرة فنون إدارة الأعمال.
- إن الصراع يثري ويدعم وينشط ويجدد ويطور المنشأت ويجدد خلاياها.
- إن بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع إلى (صراع شخصي).
- بالرغم من أن الصراع التنظيمي قد يبعث على التنافس والاجتهاد والسعي للتفوق إلا أن بعض المديرين يفضلون تجنبه والابتعاد عنه.
- إن سبب تحول الصراع التنظيمي إلي صراع شخصي يرجع أساسًا إلى :
  - عدم الثقة في قدرات الآخرين.
  - عدم ملائمة الافتراضات الذاتية عن النفس وعلي الآخرين.
  - عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة.
  - عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة.
  - ما يترتب علي الصراع من توتر وقلق نفسي.
- إن واجب المدير الفعال هو الإبقاء على مستوي مثالي للصراع مع توجيهه للتناقضات بما يخدم الأهداف الإنتاجية.

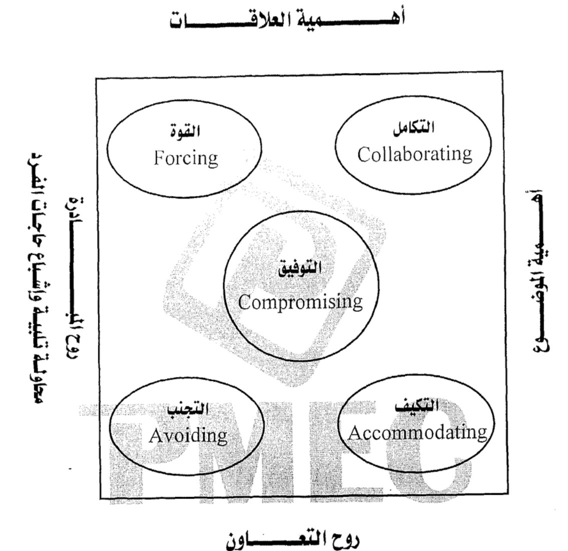

• لكي تصبح الصراعات منتجة وإيجابية وفعالة فإن المدير يحتاج إلى مجموعتين من المهارات.
(١) القدرة على تشخيص أسباب الصراع واختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب.
(٢) القدرة على تسوية النزاعات الشخصية بين المتنازعين بما يساعد على حسم الصراع من ناحية وعدم تدمير العلاقات الشخصية بينهم من ناحية أخرى.
مصادر الصراع
• الاختلافات الفردية.
• القصور المعرفي / المعلوماتي.
• خلل الدور الوظيفي.
• ضغوط بيئة العمل.
مصادر الصراع
• الإدراك والتوقعات.
• سوء المعرفة/ سوء التقديم.
• الأهداف والمسئوليات.
• عدم التأكد/ عدم الأمن.

إدارة الصراع

حدد مدي تكرارك لكل من الصفات السلوكية التالية بوضع دائرة علي الرقم المناسب من وجهة نظرك.

م	العبارات	نادرًا			دائما	
		١	٢	٣	٤	٥
١	أتحدث وأدافع عن رأي بتشبث.					
٢	أحاول تقديم مصلحة الآخرين علي مصلحتي.					
٣	أحاول أن أوفق بين أي طرفين متنازعين.					
٤	لا أميل للدخول في صراعات.					
٥	أبذل جهدًا دقيقا لمعرفة ما يدور حولي.					
٦	أحاول التعرف علي مجالات التطوير/ القصور في الآخرين.					
٧	أبذل جهدي لدعم التناغم في جماعة العمل.					
٨	أفاوض بهدف تحقيق بعض مكاسبي الشخصية.					
٩	أتجنب المناقشات المفتوحة للقضايا الجدلية.					
١٠	أشارك الآخرين في حل المشكلات بإنفتاح وحرية.					
١١	أستمتع بالفوز في النقاشات الجدلية.					
١٢	أتماشي مع ما يقدمه الآخرون من اقتراحات.					

م	العبارات	نادرًا			دائما	
		١	٢	٣	٤	٥
١٣	أبحث عن مصلحة مشتركة (وسيطة) لتقريب وجهات النظر.					
١٤	أحتفظ بمشاعري الحقيقية تجنبًا لإيذاء مشاعر الآخرين.					
١٥	أشجع المشاركة المفتوحة للمناقشات والقضايا.					
١٦	يشق علي الاعتراف بالخطأ وأستاء من فعل ذلك.					
١٧	أساعد الاخرين ألا يفقدوا ماء وجههم في النقاش.					
١٨	أركز علي أهمية الأخذ والعطاء في التعامل.					
١٩	أشجع الآخرين علي أخذ زمام المبادرة في حسم الخلاف.					
٢٠	أحدد رأيي وأقدمه علي أنه مجرد وجهة نظر.					


أهـــــمية العلاقــــــات
القوة
Forcing
التكامل
Collaborating
التوفيق
Compromising
التجنب
Avoiding
التكيف
Accommodating
روح المبـــــادرة
محاولة تلبية وإشباع حاجات الفرد
أهـــــمية الموضــــوع
روح التعـــــاون
محاولة تلبية وإشباع حاجات الطرف الآخر

إدارة الصـــــراع

القوة Forcing

١ ----------------
٦ ----------------
١١ ----------------
١٦ ----------------

المجموع ----------------

التجنب Avoiding

٤ ----------------
٩ ----------------
١٤ ----------------
١٩ ----------------

المجموع ----------------

التكيف Accommodating

٢ ----------------
٧ ----------------
١٢ ----------------
١٧ ----------------

المجموع ----------------

التكامل Integrating

٥ ----------------
١٠ ----------------
١٥ ----------------
٢٠ ----------------

المجموع ----------------

التوفيق Comklpromising

٣ ----------------
٨ ----------------
١٣ ----------------
١٨ ----------------

المجموع ----------------

استجابتنا عند الصراع

القوة
Forcing Response

لإشباع رغبات الفرد علي حساب الآخرين وذلك باستخدام:

- السلطات الرسمية.
- التهديد الجسدي.
- المناورات.
- التجاهل.

+ مبادرة
- تعاون

التكيف
Accommodating Approach

لإشباع رغبات الطرف الآخر على حساب أهداف الفرد:

- أساليب التقييم الشخصي علي حساب الموضوعية
- الصداقة علي حساب العمل.
- النتائج السريعة علي حساب الرؤية الاستراتيجية.
- النشاط علي حساب النتائج

- مبادرة
+ تعاون

التجنب
Avoiding Response

إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة سبب النزاع جانبا وتأجيل حسمه:

- لتفادي التوتر وعدم القدرة علي التعامل معه.
- بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.
- تكرار هذا الأسلوب يسلب القائد قدرته في السيطرة على الشراع والصراع معا.

- مبادرة
- تعاون

استجابتنا عند الصراع

التوفيق
Compromising

محاولة للحصول علي موافقة وإرضاء جزئى لطرفي النـزاع حيث يقبل كل منهـما التنازل عن بعـض مطالبـة في مقابـل التوصل إلي صيغة جديدة.

- يفضل كثير من المديرين إتباع هذا الإسلوب.
- مبدأ المساواة في الظلم عدل. هل يفيد في حسم الصراعات دائمًا.
- إن هذا الأسلوب يعد مهدئًا أو مسكنًا لصراعات دفينة قد تثور في أي وقت.

= مبادرة
= تعاون

التعاون / التكامل
Collaboration/Integration

محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بانتهاج أسلوب حل المشكلات حيث يصبح الهدف هو حل سبب الصراع بطريقة مرضية للطرفين.

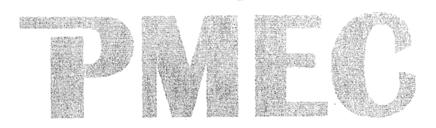
- يهدف إلى تحقيق مكاسب للفرد والمنظمة.
- لا يركز على توجيه اللوم أو الاتهامات.
- يركز على العدالة والموضوعية.
- يلائم بيئة العمل المنفتحة.
- يهتم بالفرصة لا بالأزمة.

+ مبادرة
+ تعاون

طرق مواجهة النزاع/ الصراع

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١ـ القوة / التنافس.	١- في حالة الطوارئ.. أو المواقف غير العادية.. حيث يلزم إتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الهامة والتي لا تلاقي تأييدًا من الآخرين كتخفيض التكاليف، وتطبيق النظم والقواعد. ٣- في الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة وربحيتها ومركزها في السوق. ٤- في مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف.
٢ـ التعاون / المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول علي مرئيات الأطراف الأخرى التي ترتكز علي أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول علي التزام الأطراف بالوصول إلي حل. ٥- التعرف علي، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.
٣ـ التوفيق / الوسط	١- عندما يرتفع درجة أهمية الأهداف ولكن لا تستحق التنافس او القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة. ٣- للحصول علي حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلي حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.
٤ – التجنب / التحاشي	١- عندما لا يكون الأمر مهما، أو هناك أمور أهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء وإكتساب منظور جديد.

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
	٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول إلي حل عاجل. ٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر. ٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضا أو مدلولات عن مشكلة أخري.
٥- التسوية والتكييف	١- عند الإعتراف بالخطأ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج. ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين. ٣- لبناء علاقات قوية تفيد في أمور أخري مستقبلية. ٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدني. عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. ٥- عندما يكون الإنسجام والاستقرار ضروريا للمنظمة. ٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرؤوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.



إدارة ضغوط العمل

ما المقصود بالضغوط؟

ربما كانت لفظة (ضغوط) من الكلمات المتداولة في الحياة اليومية للأفراد العاديين فإذا أخذنا مجال العمل نجد أن الضغوط تكثر وتتنوع وتنتشر بين عدد كبير من العاملين. فإذا ما خصصنا القادة الإداريين على مختلف المستويات الإدارية من رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى مدير عام، نجد أن الضغوط هنا تحتل مكانًا هامًا. حيث أن القيادي مسئول عن مواجهة الضغوط التي يتعرض لها هو شخصيًا وعلاجها وتخفيف آثارها. كما أنه مسئول عن معرفة الضغوط التي يصادفها مرؤسوه والاستعداد لمواجهتها وعلاجها.

وتعني الضغوط أن هناك قوي - داخلية وخارجية - تواجه الإنسان وتحدث عنده أنواعًا مختلفة - جسمية ونفسية - من ردود الفعل. وبعبارة أخرى أن هناك خصائص معينة في البيئة المحيطة بالفرد، تملي عليه مطالب أو تكيفات معينة. وفي محاولة الفرد للتعايش مع هذه الخصائص والتكيف معها والاستجابة لمطالبها يبذل مجهودًا - عضليًا وذهنيًا ونفسيًا - يتفاوت في صغره وكبره تبعًا لاختلاف الضغوط. وتنتج عن ذلك آثار نفسية وجسمية تتفاوت أيضًا في حجمها وطبيعتها ودرجات إيجابيتها وسلبيتها. فقد تتسبب الضغوط مثلاً في توتر الفرد، أو خوفه، أو إجهاده أو زيادة ضغط الدم عنده إلى غير ذلك من أعراض وأمراض.

غير أنه من جهة أخرى يجب أن نوضح حقائق هامة - كما يقول ستيرز وهي:

١- أن ضغوط العمل منتشرة دائمًا، وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر. فإزدحام المكاتب مثلا، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد ورديات العمل أو تأثر الواجبات وتعاظم المسئوليات، أو زيادة الضوضاء.. كل ذلك يشكل ضغطًا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

٢- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد. فقد تخدم الضغوط أغراضًا مفيدة. فقد تكون دافعًا لاجادة العمل والمنافسة والتفوق. وقد تشكل فرصًا للتحسين والتطوير. وقد تكون مصدرًا للأبتكار وتطبيق الأفكار الابداعية. ولكنها - من جهة أخرى - قد تسبب أضرارًا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي . لذلك فإن هناك قدرًا معقولاً أو صحيًا للضغوط تنتج عنه آثار إيجابية. فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



الحد الأمثل لضغوط العمل

٣- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط. وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها. فكثرة العمل وإزدحام جداوله يعني قلقًا وتوترًا عند البعض. بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وأثبات الذات. وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابًا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة

للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثارًا نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرًا للطاقة والنشاط عن آخرين.

ما الذي يسبب الضغوط؟

يمكن تصنيف العوامل التي تسبب الضغوط إلى ست مجموعات: العوامل الشخصية، والوظيفية، والتنظيمية، والاجتماعية، والبيئية، وظروف العمل.

١ ـ العوامل الشخصية:

والتي تميز الفرد عن غيره من الأفراد. مثل تكوينه الشخصي والخصائص التي يتمتع بها، وقدراته ومهاراته، والدوافع التي تحركه، وأنماط السلوك التي يمارسها، وهنا نجد أن الأفراد يتشابهون ويختلفون. فهناك الأفراد الذين ترتفع درجات طموحهم وتتنوع دوافعهم، وهناك الذين تنخفض حاجاتهم وتقل تطلعاتهم. ولا شك أن كلا من الفريقين يختلف في درجة التعرض للضغوط. كما أن استجابة فريق منهما تختلف عن استجابة الآخر للضغوط، وكذلك تختلف الآثار التي تتركها الضغوط على كل منهما. فرغم أن الأشخاص الذين ترتفع درجات طموحهم يواجهون أنواعًا مختلفة من الضغوط (زيادة عبء العمل مثلاً، قلة الفرص، ضيق الوقت) إلا أنهم من جهة أخرى يفكرون في طرق متنوعة لمواجهة الضغوط، وقد يترتب على ذلك كله تعرضهم لأنواع معينة من الأمراض، كالحساسية أو ضغط الدم أو الصداع أو عسر الهضم.

٢ ـ العوامل الوظيفية:

وتختص هذه العوامل بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، والواجبات والأعباء التي تتكون منها، والمسئوليات والصلاحيات التي توجد بها. وموقع الوظيفة على الهيكل التنظيمي ودرجة أهميتها للوظائف الأخرى وطبيعة علاقتها بهذه

الوظائف. هذا بالإضافة إلى طبيعة الدور الذي يلعبه شاغل الوظيفة، والدور هنا يعني الجانب الحركي للوظيفة. إذ أن الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحملها عدد من الأشخاص تجاه لاعب الدور. فالموظف يؤدي وظيفته في مواجهة الأفراد الأخرين الذين يؤدون وظائف أخرى – مشابهة ومخالفة. وينتج عن مفهوم الدور هذا بضع مشكلات:

أ – عب الدور: من حيث كونه كثيفًا أو ضئيلاً، صعبًا أو سهلاً. فقد تتراكم الأعباء وتزيد حتي ينوء الفرد بحمله. وخاصة عندما يتعامل الفرد مع عدد كبير من الأفراد. فهناك توقعات من رئيسه المباشر، وأخرى من مرؤوسيه وثالثة من زملائه، ورابعة من الإدارة العليا . وخامسة من النقابة، وسادسة من الجمهور المتعامل مع المنظمة، وسابعة من المجتمع المحلي، وهكذا وقد يحدث العكس فتقل أعباء الفرد وتقصر عن القدرات التي توجد عنده. وفي الحالتين يواجه بعض الضغوط، ففي الأولي قد يخاف ويتوتر ويخشي ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه. وفي الثانية قد يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قلة أهميته.

ب – غموض الدور: إذا قلنا أن الدور يتكون من توقعات الاخرين. فإن من الأهمية بمكان أن تكون هذه التوقعات واضحة ومعروفة ومتداولة بين المعنيين. وذلك حتي يعرف الفرد كيف يواجهها ويحققها. ولكن إذا لم يكن المطلوب من الفرد واضحًا أو مفهومًا، أو إذا حجب عنه الآخرون المعلومات بشأن دوره. فإن ذلك يحدث في نفس الفرد شعورًا بأنه مقدم علي مجهول لا يعرف نتائجه. فيصاب بتوتر وقلق وما يترتب علي ذلك من آثار سلبية.

ج – نزاع الدور: ويحدث هذا عندما تتناقض التوقعات، فربما يطلب المدير العام من مدير الإدارة أن يعامل الأفراد بشدة وحزم، بينما يتوقع هؤلاء أن يعاملهم بلين ورفق، كما أن زملاء المدير يتوقعون منه نمطًا معينًا في التعامل مع مرؤوسيه حتي تتفق مع الأنماط التي يتبعونها، كل هذا بالإضافة إلى توقعاته هو عن نفسه باعتباره قائدًا إداريًا، أي ما هو إدراكه للقيادة وفكرته عن التعامل مع المرؤوسين.

٣ ـ ظروف العمل:

تعبر ظروف العمل عن البيئة المادية والطبيعية المحيطة بالوظيفة والعوامل التي يتعرض لها الفرد أثناء قيامه بواجباته الوظيفية. ونضع تحت هذا التصنيف تصميم المكان وترتيب المكاتب والآلات والأضاءة والتهوية والتدفئة. ودرجة الخطورة أو الصعوبة التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله... مثل التلوث والضوضاء والأزدحام والأصابات وحوادث المهنة - ويظهر ذلك بوضوح في الأماكن الصناعية.

٤ ـ العوامل التنظيمية:

ويدخل تحت هذا البند كثير من العناصر مثل التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة، ودرجة تقدمها أو تأخرها، سواء من حيث الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب التي تستخدمها في تسيير أعمالها وتصنيع منتجاتها أو أداء خدماتها، وكذلك حجم المنظمة، وهيكلها من إدارات ووحدات وأقسام. وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والتغييرات التي طرأت على هذا النشاط إتساعًا أو إنكماشًا أو تنوعًا. والمجالات الجديدة التي دخلتها المنظمة أو تنوي دخولها والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها - طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل والقيم التي تنشرها بين أفرادها - من مبادأة أو تحليل أو رد فعل أو دفاع. ومراحل نمو المنظمة وموقعها من الصناعة التي تنتمي إليها، وإنتاجيتها ومؤشرات فعاليتها، ونصيبها من السوق، وسمعتها وشهرتها والخدمات التي تؤديها للمجتمع والنمط الإداري لمديريها والمناخ التنظيمي السائد فيها.

٥ ـ العوامل السلوكية:

ونقصد بها السلوك التنظيمي الذي نراه بين جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي. ويدخل تحت هذه العوامل التركيب الفردي والاجتماعي للعاملين - من حيث أعمارهم وجنسياتهم ومؤهلاتهم ودوافعهم وقيمهم ودرجات طموحهم، ثم العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بينهم بسبب العمل، وتستمر وتتسع وتتشعب. وما نراه في كل هذا من ترابط أو تجمع أو تفكك. وما نلمسه من تناصح وتعاون على العمل والانتاج أو اتفاق على عدم الإنتاج. ودرجات المنافسة والحفز

والتأييد الذي يمد به الأفراد بعضهم بعضًا، ودرجات الرضا التي توجد بين جماعات العمل، عن الإدارة وعن الوظائف، وعن أدائهم وإنجازاتهم، والتوقعات التي يحملها الأفراد تجاه بعضهم بعضًا وتجاه رؤسائهم والإدارة العليا والسلوك الذي يسلكه التنظيم غير الرسمي - مؤيدًا أو معارضًا أو محايدًا - تجاه التنظيم الرسمي.

٦ ـ العوامل الاجتماعية:

وهنا نمد بصرنا لخارج محيط العمل وندخل المجتمع الكبير، فنجد فيه مجموعة كبيرة من العناصر التي تؤثر علي الأفراد والدرجات التي يتعرضون لها من الضغوط واستجاباتهم لها. هذه العناصر التي توجد في الظروف الاقتصادية السائدة. والأعباء العائلية التي يلتزم بها الأفراد، وتكاليف المعيشة وأنماط الاستهلاك السائدة وقيم المجتمع ونظرته للسلع والخدمات المتاحة والمعانى والرموز الاجتماعية التي يعطيها لسلع أو خدمات معينة، ودرجة التوافق الاجتماعي للأفراد - من حيث السعادة الأسرية - وتوفر الأصدقاء وشبكة العلاقات والأنشطة الرياضة والترفيهية.

مراحل رد الفعل تجاه الضغوط:

هناك ثلاث مراحل يتدرج فيها الفرد - عادة - في مواجهة الضغوط، وهي كما يلي (أنظر إلى الشكل التالي).

تصنيف الضغوط

- ضغوط التوقعات.
- ضغوط الوقت.
- ضغوط العلاقات.
- ضغوط بيئية.

ضغوط

الأنشطة الحالية

نماذج نفسية سلوكية

- شخصية سوية.
- صحة البدن.
- الكفاءة والقدرة.
- الوعي والانتباه.

مناعة

مراحل رد الفعل تجاه الضغوط

- مرحلة الخطر.
- مرحلة المقاومة.
- مرحلة الأجهاد.

مراحل رد الفعل تجاه الضغوط

١ ـ مرحلة الخطر:

يرى الفرد في هذه المرحلة ما يتعرض لها من ضغوط ويدركها ويتنبه لها ويحس بتأثيرها السلبي، ويتخيل النتائج غير الصحية التي يمكن أن تترتب عليها. ولا شك أن اختلاف الأفراد في إدراكهم وخصائص شخصياتهم من حيث النظرة للأمور ودرجات المرونة والإيجابية والاستقلال، وكذلك القيم والخبرات السابقة، والدوافع والطموحات، والصحة البدنية.. كل ذلك يؤثر على مرحلة الخطر – من حيث توقيتها المبكر أو المتأخر، وحجم تأثيرها على الشخص، ودرجة الأستعداد لتحملها والتعايش معها.

٢ ـ مرحلة المقاومة:

وهنا يواجه الشخص الضغوط التي يتعرض لها. ويعد العدة لمقاومتها والتغلب عليها. فيجد طاقاته ويحشد لها ما يتوفر عنده من مهارات: وظيفية وفنية وسلوكية وفكرية. وكلما توفرت عند الشخص القدرة الوظيفية والكفاءة الفنية، والوعي والفطنة، بالإضافة إلى الرغبة في التصدي للمشكلات ومواجهتها . فإن ذلك يساعد على التغلب على الضغوط ومقاومتها، والعكس صحيح عندما تضعف قدراته الفنية أو مهاراته السلوكية أو درجات وعيه واستعداده لاقتحام المشكلات التي يتعرض لها.

٣ ـ مرحلة الاجهاد:

وتعبر هذه المرحلة عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط، فتضعف مقاومته ويكون عرضة للأنهيار أو الهزيمة أمامها فتترتب على ذلك نتائج سلبية ويؤثر في هذه المرحلة أيضا – من حيث سرعتها ودرجة حدتها – السمات الشخصية للفرد ودرجة نضوجه، وصحته الجسمية وقدراته المتنوعة – الفكرية والفنية والسلوكية.



الآثار المترتبة على الضغوط:

١ ـ الآثار الإيجابية:

إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد من النوع المعقول الصحي، ينتج عن ذلك عدد من الآثار الإيجابية (أنظر الشكل التالي) وتتمثل فيما يلي: التعاون وتضافر الجهود لحل المشكلات، التنافس البناء وتكثيف الرغبة في العمل وزيادة الدافعية، وتعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز، وانخفاض الغياب والتأخير ومعدل دوران العمل، وزيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل، والحلول المبتكرة للمشكلات، وجودة الأداء، وتقوية الشعور بالأنتماء والولاء، وصقل القدرة على الحكم والتقدير.

٢ ـ الآثار السلبية:

وأما إذا تعدت الضغوط المقدار الصحي المرغوب، فإنها تسبب العديد من الآثار السلبية يصنفها (كوكز) كما يلي:

الآثار الشخصية: كالأحباط والتوتر والملل واللامبالاة والقلق والاكتئاب والاجهاد والعصبية والوحدة والشعور بالذنب.

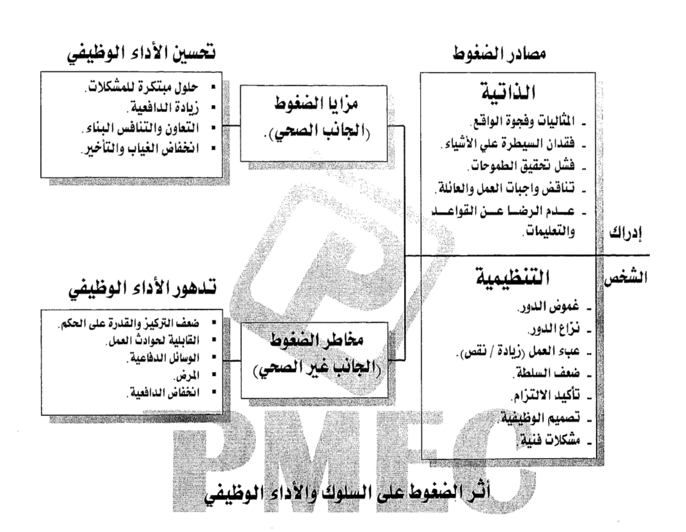
الآثار السلوكية: مثل سهولة الاستثارة والمضحك العصبي، والمتاعب العاطفية. وفقدان الشهية أو الإسراف في الأكل، والتدخين والتعرض للحوادث، والرعشة، والسلوك المنفر، وضعف الأداء.

الآثار الذهنية: الحساسية للنقد، والشرود والنسيان وفقدان القدرة على التفكير والتركيز، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات.

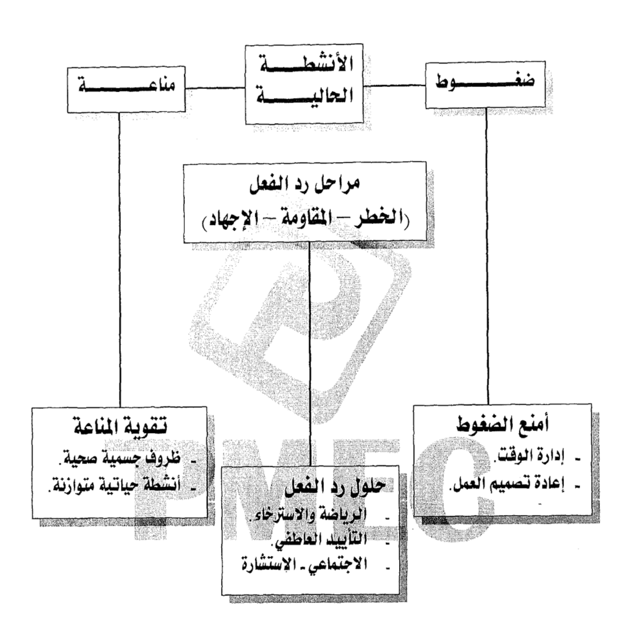
الآثار الجسمية: زيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس، وإرتفاع ضغط الدم، ونوبات القرحة، والتهاب المفاصل.

الآثار التنظيمية: زيادة معدل الحوادث، وانخفاض الإنتاجية، ونقص الرضا الوظيفي، والغياب وارتفاع معدل دوران العمل، وسوء المناخ التنظيمي.

ويلاحظ أن الأحباط الذي يتعرض له الفرد ينتج عنه اتباع وسائل دفاعية، تتنوع في حجمها ومقدارها وكثافة استخدامها، تبعًا لدرجة الأحباط، وتبعًا كذلك لأهمية المشكلة أو الموضوع الذي تحدث فيه الضغوط، وأيضًا تبعًا للحالة الانفعالية أو العاطفة التي يوجد عليها الفرد وتوقعه للنتائج المترتبة على السلوك الدفاعي مالذي يختاره. وهذه الوسائل الدفاعية هي: الهجوم، والنكوص، والكبت، والأسقاط، والرؤي، وأحلام اليقظة، والأنسحاب، والتحويل، والتبرير، وتجميد السلوك.



أثر الضغوط على السلوك والأداء الوظيفي



استراتيجيات مواجهة الضغوط

كيف تتعامل مع الضغوط؟

من المتعارف عليه أن الضغوط سواء كانت من العمل، أو من البشر تؤثر علي الأعصاب وبذلك تدمر الصحة. لذا وجب عليك محاولة التقليل والتخلص من تلك الضغوط وتتعلم كيف تتعامل معها وتحولها إلي صالحك كما يلي:

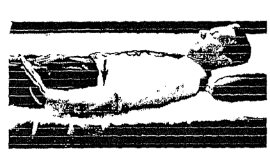
أ- تعلم كيف تجابه الضغوط من البشر وتصمد أمامها وتفكر في تحليلها بطريقة علمية والعمل علي تحويلها لمصلحتك.

ب- تعلم أن لا تتأثر أو تنزعج من أشياء لا تستطيع أن تغيرها مثلا إكان الجو ممطر، وهذا يزعجك، فليس في يدك أن توقف المطر، لذا يجب عليك أن تقنع نفسك أن هذا المطر من مصلحتك، ويجب أن تستثمره لصالحك.

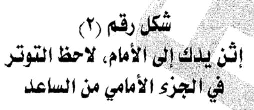
ج- تكلم عن أي مشكلة لديك مع من تثق فيهم من الأهل أو الأصدقاء أصحاب التجارب والحكمة، أو إذا كنت تعرف بعض من الناجحين أو المفكرين.

د- قم بعمل بعض التمرينات الرياضية وأفضل رياضة هي رياضة الجري أو المشي.

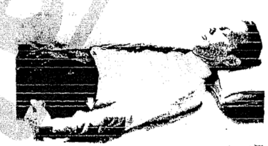
هـ- أعطي نفسك الراحة التامة أو الاسترخاء، ويمكن تعلم كيف تسترخي، وهذا موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم (١)
إثن يدك إلي الخلف، لاحظ التوتر في الجزء الخلفي

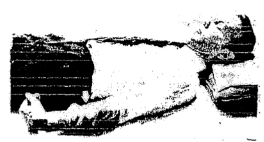


شكل رقم (٢)
إثن يدك إلى الأمام، لاحظ التوتر في الجزء الأمامي من الساعد









شكل رقم (٣)
أغمض عينيك، إثن ذراعك الأيسر بثبات، لاحظ إحساس التوتر في العضلات المثنية التي يشير إليها السهم

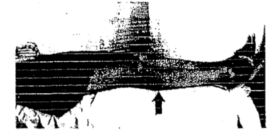


شكل رقم (٤)

أبسط ذراعك، إضغط معصمك لأسفل تجاه كومة من الكتب (مع إبقاء يدك مرخية)، ستشعر بتوتر في العضلات الباسطة التي يشير إليها السهم

شكل رقم (٥)

إثن قدمك اليمني إلي أعلي، لاحظ التوتر في عضلات السابق أسفل الرضفة



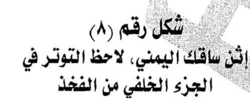
شكل رقم (٦)

إثن قدمك اليمني إلي أسفل، لاحظ التوتر في عضلات السمانة

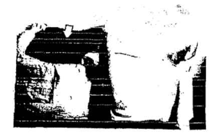


شكل رقم (٧)
أبسط ساقك اليمني، لاحظ التوتر في الجزء الأمامي من الفخذ

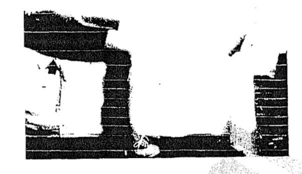




شكل رقم (٨)
إثن ساقك اليمني، لاحظ التوتر في الجزء الخلفي من الفخذ



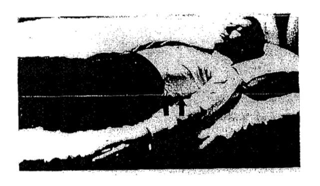
شكل رقم (٩)
إثن مفصل الورك وساقك معلقة مرخية علي حافة السرير أو الأريكة، لاحظ التوتر في العضلات المثنية للفخذ المستقرة في أعماق البطن في إتجاه الظهر



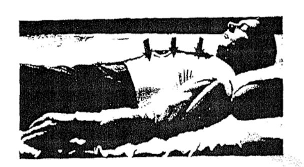
شكل رقم (١٠)
أضغط عقب القدم لأسفل تجاه أرض الحجرة، لاحظ التوتر في عضلات الردف



شكل رقم (١١)
إسحب عضلات البطن (إشفطها)، لاحظ التوتر الضعيف في البطن



شكل رقم (١٢)
قوس ظهرك، لاحظ التوتر الشديد علي جانبي العمود الفقري



شكل رقم (١٣)

أثناء التنفس الهادئ المعتاد، لاحظ التوتر الضعيف المنتشر علي سطح الصدر كله عند الشهيق فقط. هذا الإحساس يختفي أثناء الزفير وخلال فترة التوقف المؤقت التي تعقبه



شكل رقم (١٤)

إثن رأسك إلي اليسار، لاحظ التوتر في عضلات الجهة اليسري من الرقبة



شكل رقم (١٥)

جعد وجهك، لاحظ التوتر المنتشر في جبهتك بأكملها



شكل رقم (١٦)
تجهم (قطب الجبين)، لاحظ التوتر في المنطقة بين العينين

شكل رقم (١٧)
أنظر إلي اليسار، لاحظ إحساس التوتر في عضلات العين، مارس هذا التمرين والعينان مغمضتان حتي تدرك هذا الإحساس بوضوح





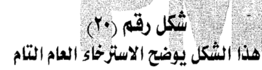
شكل رقم (١٨)
أنظر إلي اليسار ، لاحظ إحساس التوتر في عضلات العين، مارس هذا التمرين والعينان مغمضتان حتي تدرك هذا الإحساس بوضوح



شكل رقم (١٩)

أنظر من السقف إلي أرض الحجرة، لاحظ التوتر في مقلتي العينين عندما تقلب النظر من السقف إلي الأرض، هذا التوتر يتغير بسرعة مع تحرك العين





شكل رقم (٢٠)

هذا الشكل يوضح الاسترخاء العام التام



شكل رقم (٢١)

في الوضع جالسًا عليك أن تراجع كافة التوترات التي تدربت علي ملاحظتها في الوضع راقدًا ، عند ثني الذراع ينبغي أن تكون قادرًا علي أن تشعر بالتوتر بوضوح شديد



شكل رقم (٢٢)

هذا الشكل يوضح الاسترخاء في الوضع جالسًا، وهو لون من (الاسترخاء التفاضلي) حيث ترخي بعض العضلات دون بعضها الآخر



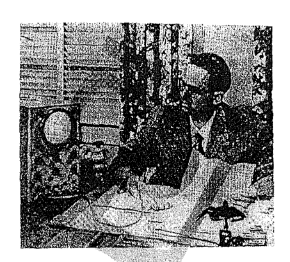
شكل رقم (٢٣)
نموذج آخر للاسترخاء التفاضلي، هذا الشخص يتعلم أن يسترخي قدر المستطاع أثناء القراءة والاستيعاب



شكل رقم (٢٤)
الاسترخاء التفاضلي أثناء العمل يدخر الطاقة ويزيد\ الكفاءة

شكل رقم (٢٥)

هذا الشخص يتعلم الاسترخاء أثناء الجلوس إلي مكتب، ويستطيع أن يري علي الشاشة مدي توتر عضلات ساعده في أية لحظة، حيث تم وضع (اليكترودات) خاصة علي الجلد المغطي لتلك العضلات، موصلة بالآت التسجيل بواسطة أسلاك كهربائية



وأخيرًا.. بعد هذه الجولة في الضغوط .. هل تستطيع أن تحدد أسباب أخرى للضغوط في عملك؟

أذكرها .. ودعونا نتعرف عليها سويًا ...

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

(٤) ....

كيف تسطيع أن تخفف من هذه الضغوط بحيث تسيطر عليها ؟

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

(٤) ....

استقصاء.. كيف تحل مشاكلك مع الآخرين ؟

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ثم اختيار الدرجة التي تعبر عن تصرفك في المواقف التي تكون فيها في نزاع أو خلاف مع الآخرين وذلك باستخدام المقياس التالي:

دائمًا أتصرف بهذه الطريقة ٥ درجات.

عادة ما أتصرف بهذه الطريقة ٤ درجات.

أحيانًا أتصرف بهذه الطريقة ٣ درجات.

نادرًا ما أتصرف بهذه الطريقة ٢ درجات.

لا أتصرف بهذه الطريقة ١ درجة.

م	العبارة	الدرجة
١	إن الاستمرار أسهل من الانسحاب في حالة الشجار مع الآخرين.	
٢	إذا لم تستطع أن تجعل شخص يفكر مثلك فاجعله يفعل مثلك.	
٣	الكلمة الطيبة تلين القلب الحجر.	
٤	اللي يدوس لي على طرف أدوس على كل طرف.	
٥	تعال نجلس ونتفاهم مع بعض.	
٦	عندما يتشاجر شخصان فإن الذي يصمت منهما في البداية هو الأعقل.	
٧	القوة تفرض رأيها دائمًا.	

م	العبارة	الدرجة
٨	الكلمات السهلة تجعل الطريق سهلاً.	
٩	نص العمى ولا العمى كله.	
١٠	الحقيقة تكمن في المعرفة، وليس في رأي الأغلبية.	
١١	إن الذي يهرب من المشاكل يعيش ليواجه المشاكل في يوم آخر.	
١٢	المهاجم القوى يجبر الخصم على الانسحاب.	
١٣	اقتل أعداءك بلطف.	
١٤	الصفقة العادلة تمنع الشجار.	
١٥	ما حدش يعرف كل حاجة، ولكن كل واحد ممكن يساهم باللي يعرفه.	
١٦	ابتعد عن الذين يختلفون معك في الرأي.	
١٧	المعركة يكسبها الذين يؤمنون بالفوز.	
١٨	الكلمة الطيبة تعمل الكثير وتكلفتها بسيطة.	
١٩	السن بالسن والعين بالعين.	
٢٠	إن الذي يفرط في حقوقه لا يتوقع من الآخرين أن يحافظوا عليها.	
٢١	تفادي الشخص المشاغب الذي يمكن أن يجعل حياتك تعيسة	

م	العبارة	الدرجة
٢٢	الهجوم خير وسيلة للدفاع.	
٢٣	الكلمة الطيبة تحل مشاكل كثيرة.	
٢٤	يمكن كسب الأصدقاء عن طريق معروف صغير.	
٢٥	أعرض مشاكلك بوضوح وواجهها مباشرة حتى تصل إلي أفضل الحلول لها.	
٢٦	إن أفضل طريقة لحل المشاكل هي تجاهلها.. الزمن كفيل بحلها.	
٢٧	ضع قدمك حيث تريد أن تقف .	
٢٩	الحصول علي بعض المكاسب أفضل من الخروج صفر اليدين.	
٣٠	الصراحة والصدق والثقة يمكن أن يحركوا الجبال	
٣١	لا يوجد شيء يستحق الشجار مع الآخرين.	
٣٢	هناك نوعين من البشر.. فائزون وخاسرون.	
٣٣	إذا رماك شخص ما بقطعة من الحجر فأرمه بقطعة من القطن.	
٣٤	عندما يقوم كل من الطرفين بتقديم تنازلات معقولة يمكن التوصل إلي حل مناسب.	
٣٥	يمكن عن طريق البحث المتواصل أن نصل إلى حلول مناسبة لخلافاتنا.	

والآن.. أحسب درجاتك للتعرف علي أسلوبك في حل مشاكلك مع الآخرين.

السلحفاة (الانسحاب)		الفك المفترس (الإكراه)		دب الأطفال (الملاطفة)		الثعلب (المساومة)		البومة (المواجهة)	
١		٢		٣		٤		٥	
٦		٧		٨		٩		١٠	
١١		١٢		١٣		١٤		١٥	
١٦		١٧		١٨		١٩		٢٠	
٢١		٢٢		٢٣		٢٤		٢٥	
٢٦		٢٧		٢٨		٢٩		٣٠	
٣١		٣٢		٣٣		٣٤		٣٥	
الإجمالي		الإجمالي		الإجمالي		الإجمالي		الإجمالي	

ضغوط العمل بسبب الآخرين
(حالة عملية)

عندما يجتمع عدنان وسلمان وحمدان مع رئيسهم المباشر في أي اجتماع غالباً ما تحدث مشكلة ! . لقد اعتاد هؤلاء الموظفون على إثارة المشاكل والميل إلى الاعتراضات في الاجتماعات . وأكثر من ذلك ، فإنهم أحياناً يقومون بتنظيم تكتلات ضد رئيسهم لتحدي ما يصدره من قرارات . إن هذا الوضع جعل المدير في وضع سيئ ، وأصبح يعاني من الآثار السلبية للضغوط في إدارته بسبب هؤلاء الأفراد . ومع تزايد الضغوط التي تعرض لها المدير قرر أن يتخلص من أحدهم (سلمان) بعد اقتناعه بأنه الرأس المدبرة لما يحدث من مشاكل ومتاعب في الإدارة وفي الاجتماعات

وعندما قرر المدير نقل سلمان من الإدارة وتوجيه إنذار لكل من عدنان وحمدان كانت هناك مفاجأة غير متوقعة ، والتي تمثلت في التذمر والمعارضة من جانب عدد في الإدارة لتصرف المدير . ومن خلال المعلومات التي توفرت للمدير فإن هؤلاء الفرسان الثلاثة (خاصة سلمان) يتمتعون بتأثير كبير على باقي الزملاء في الإدارة ، ومن ثم فإنهم تمكنوا من إثارة معظم الموظفين ضد تصرفه . وبعد مرور أيام قليلة كانت المفاجأة الأخرى للمدير التي تسببت في ضغط الدم لديه ، وهي قيام الفرسان الثلاثة ومعهم بعض الموظفين الآخرين من نفس الإدارة بتقديم شكوى للإدارة العليا بنقل المدير العام لعدم صلاحيته وبسبب نمط إدارته المستبد ! .

المطلوب :

١- ما هي طبيعة وأبعاد المشكلة التي تعرض لها المدير في هذا الموقف؟
٢- ما هي أسباب تعرض المدير للضغوط وآثارها السلبية ؟
٣- لو كنت في وضع المدير كيف كان تصرفك لتجنب ما حدث ؟
٤- هل توافق على قرار المدير بالنسبة للفرسان الثلاثة ؟

تمرين ..

أسباب التعرض للضغوط

سهولة التعرض للضغوط

فيما يلي مجموعة من العبارات . اقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها (٣) درجات إذا كانت العبارة توافقك تماماً . فمثلاً " إنني أمشي يومياً بعض الوقت " إذا كنت موافق تماماً على ذلك أعطها (٣) درجات . أما إذا كنت تتمشى أحياناً فأعطها درجتان فقط . أما إذا لم تكن تمارس رياضة المشي مطلقاً فأعطها درجة واحدة

١	إنني أتناول الكميات الصحيحة من الطعام .	( )
٢	إنني أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً .	( )
٣	لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف .	( )
٤	لي هواية أمارسها بانتظام .	( )
٥	لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة .	( )
٦	أمارس فريضة الصلاة بانتظام .	( )
٧	أتناول فقط ٥ أكواب من القهوة والشاي يومياً .	( )
٨	أبذل طاقة جسمانية متوسطة في حياتي اليومية .	( )
٩	أحب الغير وأعتبر نفسي محبوباً منهم .	( )
١٠	أخصص وقت للاسترخاء يومياً .	( )
١١	لا أسمح لنفسي بالعمل الزائد .	( )
١٢	عادة أجد حلولاً لمشاكلي .	( )

١٣	أحافظ على وزن ليتناسب مع طولي .	( )
١٤	أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد .	( )
١٥	أفرغ ما في صدري من هموم ولا أجعلها تتراكم .	( )
١٦	أنام ما بين سبعة إلى ثماني ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً	( )
١٧	لا أسمح بأن تسيطر وظيفتي على حياتي .	( )
١٨	أعتقد وأؤمن بنفسي .	( )
١٩	أتجنب وضع "ملح" أكثر من اللازم في طعامي .	( )
٢٠	أمارس برنامج منتظم للألعاب الرياضية .	( )
٢١	أجد أصدقاء لي يمكن مناقشة مشكلاتي الخاصة معهم	( )
٢٢	أروح عن نفسي على الأقل مرة كل أسبوع .	( )
٢٣	أتجنب التحدث عن عملي في حياتي الاجتماعية .	( )
٢٤	أشعر بأنني أتمتع بالهدوء وأنني هادئ .	( )
٢٥	أتناول الطعام في مواعيد منتظمة يومياً .	( )
٢٦	أشترك في ألعاب رياضية كل أسبوع .	( )
٢٧	لي زملاء من العمل تربطني بهم صداقات .	( )
٢٨	أتمتع بوجود علاقات صداقة ثابتة ومستقرة .	( )
٢٩	أنا قادر على أن أمتع نفسي .	( )
٣٠	لا أعمل مطلقاً ليلاً .	( )
٣١	أنا منتمي إلى جماعة ، نادي ... الخ .	( )
٣٢	أتناول المياه بانتظام .	( )

٣٣	أقضي جزء من وقتي في السير يومياً .	( )
٣٤	أحصل على النصائح من أصدقائي عندما أحتاج لذلك .	( )
٣٥	أستطيع أن أقضي جزء من وقتي في أداء لا شيء .	( )
٣٦	حياتي المنزلية وحياتي المهنية لديهم نفس القدر من الأهمية لي	( )
٣٧	تعلمت أن أرتفع فوق المواقف التي تسبب ضغوط .	( )



إنتبه .. إشارة المرور حمراء؟ .. توقف تماما ثم فكر!

هذا التمرين يحدد لك عما إذا كنت قد تعرضت لضغوط في الشهور القليلة الماضية والهدف هو معرفة هذه الضغوط حتي يمكن التخلص منها أو تقليلها وعدم تراكمها. فمن السهل معالجة كمية محدودة من الضغوط قبل أن تستفحل.

١	أنا سريع التوتر	( )
٢	لا أستطيع التركيز علي شئ لفترة طويلة	( )
٣	أشعر بالتعب حتي عند استيقاظي من النوم	( )
٤	أشعر أن طاقتي محدودة	( )
٥	لا أستطيع أن أخذ حتي القرارات البسيطة	( )
٦	لا أستطيع النوم ليلا جيدا	( )
٧	أحقق عملا يقل كثيرا عما تعودت	( )
٨	أفقد أعصابي كثيرًا	( )
٩	أشعر بالإحباط	( )
١٠	لا يمكنني التركيز كاملاً في ما أعمله	( )
١١	لا أمل في الحياة لي	( )
١٢	لقد فقدت شهيتي للطعام	( )
١٣	أجد صعوبة في استيعاب معلومات جديدة	( )
١٤	أقاسي من الصداع المتكرر	( )
١٥	لا أتجاوب سريعًا مع الأحداث	( )

١٦	لا يمكنني أن أتذكر المعلومات عندما يتم طلبها مني	( )
١٧	مزاجي متأرجح مرة أشعر بالفخر ومرة أخرى بالإحباط	( )
١٨	لا أشعر بالاعتزاز بما أوديه غالبًا	( )
١٩	لا أفي بالتزاماتي كثيرًا	( )
٢٠	أشعر بأنني مجروح نفسيًا	( )
٢١	أنا غير قادر علي التجديد	( )
٢٢	أشكو من آلام الظهر كثيرًا	( )
٢٣	لا تنساب مني الأفكار بسهولة	( )
٢٤	أشعر بأنني غير قادر علي التكيف مع الظروف	( )
٢٥	أشكو من سوء (عسر) الهضم للطعام	( )
٢٦	عقلي دائمًا مشغول بموضوعات عديدة	( )
٢٧	أي شيء يجعلني غير قادر علي التفكير	( )
٢٨	في مناقشات مع الغير أكرر نفسي	( )
٢٩	قيادتي للسيارة غير سليمة وأتخذ قرارات خاطئة	( )
٣٠	لدي أشياء كثيرة تشغلني وتقلق بالي	( )
٣١	عقليًا وبدنيًا فأنني لست نشيط	( )

أنا لست مجهدًا ولكني .. قلق

أقرأ كل عبارة من العبارات التالية بعناية، ثم أرسم دائرة حول رقم الكلمة التي تصف على أفضل نحو سلوكك ومشاعرك في خانة حالات.

م	العبارة	حالات الحدوث				
		دائما (٥)	كثيرا (٤)	أحيانا (٣)	نادرًا (٢)	لا يحدث (١)
١	إن العصبية التي أشعر بها عندما يعهد إلي بأداء عمل جديد تعوقني عن أدائه بشكل جيد.					
٢	أعمل بأكبر قدرة من الكفاءة حين أتعرض لضغط.					
٣	عندما ينخفض مستواي في أداء مهارة معينة في عملي، فإن خوفي من الحصول على تقدير ضعيف في تقييم أدائي ينقص كفاءتي.					
٤	حينما أستعد لأداء عمل جديد، أشعر بالأضطراب، وينخفض أدائي إلي مستوي أقل مما تسمح به خبراتي ومعرفتي.					
٥	كلما زادت أهمية العمل الذي عهد به إلي، بدا أدائي منخفضًا.					
٦	قد أكون عصبيًا قبل البدء في العمل الجديد ولكن متي بدأت في العمل فأني أنسي حالتي.					
٧	خلال أداء العمل الجديد لا أستطيع أن أتذكر بعض الأمور التي أعرفها تمامًا، بالرغم من أني قد أتذكر هذه الأمور عقب الانتهاء من العمل.					
٨	إن العصبية أثناء أدائي لعمل جديد تساعدني علي تحسين أدائي فيه.					

م	العبارة	حالات الحدوث				
		دائما (٥)	كثيرا (٤)	أحيانا (٣)	نادرًا (٢)	لا يحدث (١)
٩	حينما أبدأ في عمل جديد، لا يمكن لشئ أن يقدر علي تشتيت أنتباهي.					
١٠	في الأعمال التي تعتمد في أدائها علي مهارة واحدة أساسًا يبدو أني أوديها أفضل من الآخرين.					
١١	أجد عقلي خاويا عندما يواجهني موقف جديد، وأحتاج إلي عدة دقائق قبل أن أستطيع التفكير.					
١٢	أنني أترقب بشغف أن يعهد إلي بعمل جديد.					
١٣	ينهكني القلق عندما يعهد إلي بعمل جديد بحيث أجد نفسي غير مبال بمدي إجادتي له عندما أبدأ فيه.					
١٤	إن ضغط الزمن أثناء أداء العمل الجديد يجعلني أسوأ أداء من بقية المجموعة الواقعة تحت الضغط.					
١٥	أستطيع تعلم المهارات والمعلومات اللازمة قبل أداء العمل الجيد مباشرة حتي في ظل الضغط الشديد.					
١٦	أستمتع بأداء الأعمال الصعبة أكثر من استمتاعي بالأعمال السهلة.					
١٧	أجد نفسي أقرأ تعليمات تنفيذ العمل الجديد دون أن أفهمها، وينبغي علي أن أعيد قراءتها حتي يصبح لها معني بالنسبة لي.					
١٨	كلما إزدادت أهمية العمل الجديد، بدا لي أن أدائي فيه سيكون أفضل.					
١٩	عندما أخطئ في بعض الخطوات الصعبة في بداية العمل الجديد، فإن هذا يزعجني بحيث لا أستطيع أداء الخطوات السهلة بعد ذلك.					

تمرين .. نزاع العمل

١- كيف تكتشف أن هناك نزاعا ما داخل إدارتك؟

٢- ما هي أهم أنواع النزاع التي توجد:

أ- داخل إدارتك.

ب- بين إدارتك والإدارات الأخري.

ج- في المنظمة بشكل عام.

٣- ما هو عادة - الأسلوب الذي تتبعه لعلاج النزاع الذي يثور بينك وبين:

أ- زميل لك.

ب- مرؤسك.

ج- رئيسك.

٤- ما هو عادة - الأسلوب الذي يتبعه رئيسك المباشر عندما يثور نزاع بينك وبينه؟

٥- ما هي أفضل الطرق للتعامل مع النزاع؟

٦- أذكر فيما يلي ثلاث مزايا، وثلاث مضار، تحققت نتيجة نزاع حدث في إدارتك؟

مزايا	مضار
١-	٢- ....
١-	٢- ....
١-	٢- ....

٧- ما هي في نظرك أهم الخصائص الشخصية التي يجب أن تكون عند المدير ليتمكن من حل النزاع الذي يواجهه؟

المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية

لقد أصبح الوقت المتاح أمام الإداريين الكبار والمديرين علي درجة عالية من الأهمية حتى إن كثيرا من الشركات اليوم تعتبر وقت الإدارة معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة، بدلا من النظر الي مدي العائد من استثمار هذا الوقت. إن عمل المدير أساسا مجزأ، ولهذا فأن وقته ينبغي أن يكون مجزأ بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد. ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير لا يمكن أن يبخس حقها.

إن الوقت مورد فريد في نوعه إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار. كل عمل يحتاج إلي وقت لا يمكن شراؤه، وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو استخدام أفضل للوقت المتاح وعلي هذا ينبغي علي الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية استخدام وقتهم. إن إحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفعالين هي معرفة كيف يذهب وقتهم وكيف ينبغي أن يذهب. إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها.

يحدث التعلم بطرق متعددة، إحداها التجربة والخطأ والكثير من المديرين الناجحين تعلموا أن يحلوا مشكلات وقتهم بهذه الطريقة.

الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت:

إن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه الأخيرة تحتوي علي مهمة إدارة الوقت.

هناك عشرة مبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر مبدئية وتخضع لاختبار وصقل أكثر.

أولا : المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة . وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها . لكن كيف يستخدم الوقت حاليا ؟.

إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم . واقترح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم : أحتفظ بمذكرة مواعيد أو أطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

١ ـ مبدأ تحليل الوقت :

تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت . من الضروري , كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ إلي ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين.

إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه . ينبغي عليه أولا أن يحدد كيف يصرف وقته حاليا وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت . هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمي مبدأ تحليل الوقت.

إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها . ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلي فترات كل فترة ١٥ دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم . بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادرا علي معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية . يمكن القيام بعملية التحليل . عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

٢ ـ مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي ، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات ، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت . فالتخطيط الفعال سيقضي علي مشكلة تضييع الوقت ، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالا مختلفة . فمعظم الكتاب يتفقون علي أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها ، ويبدو أن كل الكتاب يتفقون علي أن تعد الخطط قبل بداية يوم العمل.

عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر ، وعليه : حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك. »

٣ ـ مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية.

المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية . ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية , وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها.

إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلي تحديد الأولويات . تعتمد طريقته علي ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة , والأشياء المهمة ليست دائما ملحة . وقد أوصي بأن تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من ؛ ملح جدا « إلي ؛ غير ملح « ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها علي مقياس يتدرج من ؛ مهم جدا « إلي ؛ مهم « . أما التصنيف الثالث فقد أوصي بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن

تفويضها . من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت علي درجة عالية من الأهمية.

٤ ـ مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي . أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب.

وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام . فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا علي إتباعه.

إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا . فعلي الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة.

ينبغي أن ندرك أن ٥٠ ٪ من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم . وفي نفس الوقت تستحق هذه الأعمال الوقت المخصص لها . فعلي سبيل المثال : إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا أقل من نصف اليوم فإن الذي يحدث هو أننا نمدد العمل ونتراخى حتى نملأ نصف اليوم المتاح لنا . هذا هو ما يؤدي بنا إلي اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت . ينبغي الحفاظ علي نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل . هذه الإجراءات الوقائية ينبغي علي المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

ثانيا : المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته . وأول مبدأ للتنظيم هو:

١ ـ مبدأ التفويض:

إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها . كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخري لا يمكن لغيره القيام بها . ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي علي المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

٢ ـ مبدأ تقسيم النشاط (العمل):

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

٣ ـ مبدأ التحكم في المعوقات:

من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.

الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة ، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها . فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين ، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين ، كما حدد وقت : الهدوء « للتفكير الخاص بالمدير يوميا ، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات ، وسيقل أيضا عدد مرات الابتداء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال . فالمحافظة علي عدد مرات الابتداء والتوقف الي حد بسيط سوف يؤدي الي تحسن فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي الي توفير الوقت .

٤ ـ مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا.

إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلي استخدام أكثر فعالية للوقت . لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما ، لكن ينبغي الإقلال منها . تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة . ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠ ٪ و ٦٥ ٪ من الوقت المتاح أمامهم.

ثالثا : المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقي فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية.

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له ... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول . يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

١ ـ مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة:

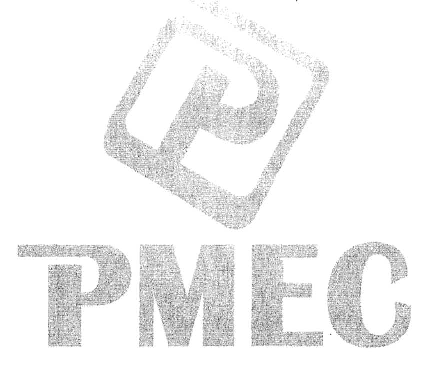
إن تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة . إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به . فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

٢ - مبدأ إعادة التحليل:

ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت علي الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر علي الأقل . فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة . ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر .



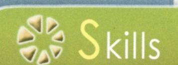
اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		مدينة نصر	
١	دار الفكر العربي	١٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر -القاهرة	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
		وسط البلد	
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حـــراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨- ٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
		مصر الجديدة	
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - النزهة الجديدة شارع٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش١٦ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النزهة الجديدة شارع٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركزالكتاب	١٢ش الخليفة المامون مصرالجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
		الجيزة	
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب تويز	٤٠شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفي الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
		الاسكندرية	
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٤٩ش مصطفي مشرفة الازاريطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٤شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
		شبين الكوم	
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريـــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص . ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص . ب ٦١٠ الدمام ٢١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشـــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
		الامارات	
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٣٩٩٩٨
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	دار الثقافة	ص . ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

















٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)